



World Food Programme  
Programme Alimentaire Mondial  
Programa Mundial de Alimentos  
برنامج الأغذية العالمي

المجلس التنفيذي

الدورة السنوية

روما، 20 - 24 يونيو/حزيران 2022

البند 7 من جدول الأعمال

WFP/EB.A/2022/7-C

تقارير التقييم

للنظر

التوزيع: عام

التاريخ: 9 مايو/أيار 2022

اللغة الأصلية: الإنكليزية

تتاح وثائق المجلس التنفيذي على موقع البرنامج على الإنترنت (<http://executiveboard.wfp.org>)

## تقرير موجز عن تقييم الخطة الاستراتيجية القطرية لجمهورية تنزانيا المتحدة (2017-2021)

### موجز تنفيذي

أجري تقييم الخطة الاستراتيجية القطرية لجمهورية تنزانيا المتحدة للفترة 2017-2021 بين مارس/آذار ونوفمبر/تشرين الثاني 2021. وتناول التقييم الوضع الاستراتيجي لبرنامج الأغذية العالمي (البرنامج)، وإسهامه في الحاصل، والكفاءة التي نُفذت بها الخطة، والعوامل المفسرة لأداء البرنامج. ويخدم التقييم الغرض المزدوج المتمثل في المساءلة والتعلم، وسيوجه إعداد الخطة الاستراتيجية القطرية القادمة لجمهورية تنزانيا المتحدة.

وبلورت الخطة الاستراتيجية القطرية للفترة 2017-2021 تركيز البرنامج المتزايد على المساعدة التقنية للبرامج والعمليات التي تقودها الحكومة من خلال خمس حصائل استراتيجية تركز على المساعدة الغذائية للاجئين والأشخاص الذين يعانون من انعدام الأمن الغذائي، والتغذية، والوصول إلى الأسواق الزراعية، والحد من مخاطر الكوارث والحماية الاجتماعية والابتكار.

ووجد التقييم أنه في حين أن الخطة الاستراتيجية القطرية متماشية مع السياسات الوطنية، فإن أنشطة المساعدة الغذائية التي يقدمها البرنامج للاجئين كانت مقيدة بسبب تركيز الحكومة المعزز على العودة إلى الوطن. ويبين التقييم أن الاستهداف الجغرافي كان مناسباً على نطاق واسع وأن استهداف أنشطة الدعم المباشر تناول احتياجات الأشخاص المعرضين للخطر في مناطق المشروعات؛ غير أن تقييم احتياجات الفئات الأكثر ضعفاً والأسباب الكامنة وراء انعدام الأمن الغذائي والتغذوي في بداية الخطة الاستراتيجية القطرية كان محدوداً، ولم يكن التركيز على المساواة بين الجنسين والإدماج على النطاق الأوسع كافياً.

وحافظ البرنامج على خطوط إمداد قوية للمخيمات، مما أدى إلى زيادة الكفاءة والفعالية إلى أقصى حد، وإلى إحراز تقدم في التدخلات النقدية وتدخلات سبل العيش على الرغم من تحديات التمويل والقيود المفروضة. وأدت التخفيضات في الميزانية والتخفيضات اللاحقة في سلة

وفقاً لسياسة التقييم (2016-2021) (WFP/EB.2/2015/4-A/Rev.1)، وتوخياً لاحترام سلامة واستقلال استنتاجات التقييم، فإن عملية تحرير هذا التقرير كانت محدودة وبالتالي فإن بعض العبارات الواردة فيه قد لا تتسق اتساقاً تاماً مع ما يعتمده البرنامج من مصطلحات قياسية أو ممارسات تحريرية. ويُرجى توجيه أية استفسارات بهذا الشأن إلى مديرة التقييم في البرنامج.

لاستفساراتكم بشأن الوثيقة:

السيدة C. Perch

موظفة التقييم

الهاتف: 06 6513 2214

السيدة A-C Luzot

نائبة مديرة التقييم

الهاتف: 06 6513 2509

الأغذية إلى عدم تحقيق الحصيلة 1 سوى بشكل جزئي، وتباين نتائج مؤشرات التغذية. ووضع البرنامج نفسه كشريك تغذية مهم للحكومة. وأدت أنشطة التغذية إلى نتائج إيجابية مثل زيادة تنوع المحاصيل المزروعة وتربية الماشية، ولكن تحليل المؤشرات لم يكن كافياً. ونجحت أنشطة الوصول إلى الأسواق في تقليل خسائر ما بعد الحصاد. وكان دعم إدارة سلسلة الإمداد مجال نجاح رئيسي. وكانت هناك نتائج إيجابية من حيث دعم صندوق تنزانيا للعمل الاجتماعي، ولكن التقدم محدود في مجال الحد من مخاطر الكوارث. وتحققت نتائج فردية إيجابية متعلقة بابتكارات خاصة بالتكنولوجيا، ولكنها لم تكن مرتبطة بشكل كاف ببقية حافظة البرنامج.

وبشكل عام، تحسنت كفاءة التكلفة على مدى عمر الخطة الاستراتيجية القطرية. وأدت بيئة التمويل الصعبة إلى الحد من القدرة على تمويل الخطة على المستوى المقصود. وأثر دوران الموظفين والاستثمار المحدود في بعض مؤهلات الموظفين التقنيين على عملية التنفيذ. ولم يكن الفحص الدقيق لبيانات الرصد المتاحة متسقا عبر الأنشطة، مما يشير إلى عدم استخدامها بفعالية لأغراض الإدارة التكتيكية.

وقد أثبتت الشراكات فعاليتها في الخطة الاستراتيجية القطرية برمتها، ويُعتبر البرنامج على نطاق واسع شريكا سهلا والمنال ويتمتع بالكفاءة في مجموعة واسعة من القطاعات والمسائل.

وأُسفر التقييم عن أربع توصيات. وتحدد توصيتان استراتيجيتان الطرق التي يمكن بها للبرنامج المساهمة بأكثر قدر من الفعالية من خلال استراتيجية أكثر تركيزا متمحورة حول نتائج مثبتة، مع التركيز على المساعدة الغذائية للاجئين، والتغذية، والزراعة. وتغطي توصيتان تشغيليتان الرصد والتعلم وتقييم الاستعداد.

## مشروع القرار\*

يحيط المجلس علما بالتقرير الموجز عن تقييم الخطة الاستراتيجية القطرية لجمهورية تنزانيا المتحدة (2017-2021) (WFP/EB.A/2022/7-C) ورد الإدارة عليه (WFP/EB.A/2022/7-C/Add.1)، ويحث على اتخاذ المزيد من الإجراءات بشأن التوصيات الواردة في التقرير، مع مراعاة الاعتبارات التي أثارها المجلس أثناء مناقشته.

\* هذا مشروع قرار، وللاطلاع على القرار النهائي المعتمد من المجلس، يرجى الرجوع إلى وثيقة القرارات والتوصيات الصادرة في نهاية الدورة.

## المقدمة

### سمات التقييم

- 1- تقييمات الخطة الاستراتيجية القطرية هي الأداة الرئيسية للمساءلة والتعلم وفقا لتوقعات المجلس التنفيذي للبرنامج وإدارة البرنامج. وتوفر أدلة على الوضع الاستراتيجي الذي يتخذه البرنامج والنتائج التي يحققها من أجل الاسترشاد بهذه الأدلة في تصميم الجيل التالي من الخطط الاستراتيجية القطرية والإسهام إن أمكن في تصميم أطر الأمم المتحدة للتعاون من أجل التنمية المستدامة.
- 2- وأجري تقييم خطة الاستراتيجية القطرية لجمهورية تنزانيا المتحدة للفترة 2017-2021 بين مارس/آذار ونوفمبر/تشرين الثاني 2021. (1) وشمل أنشطة البرنامج من عام 2015 إلى منتصف عام 2021. وقِيم طبيعة الخطة الاستراتيجية القطرية ونجاحها، ومدى إدخالها تحولات استراتيجية، وآثار هذه التحولات على الأداء والنتائج. والمستخدمون الرئيسيون للتقييم هم المكاتب القطرية للبرنامج وأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، بما في ذلك المستفيدين.
- 3- واعتمد التقييم نهجا مختلط الأساليب باستخدام مجموعة متنوعة من المصادر الأولية والثانوية، بما في ذلك استعراض مكثبي ومقابلات مع مقدمي معلومات رئيسيين واستقصاءات إلكترونية. وجرى التحقق من النتائج باستخدام مجموعة متنوعة من الأدوات لتجنب التحيز في الحكم التقييمي. ونظرا للإجراءات الوقائية والبروتوكولات الخاصة بجائحة كوفيد-19، لم يكن العمل داخل البلد ممكنا وأجري التقييم عن بُعد. ونوقشت النتائج والاستنتاجات والتوصيات مع أصحاب المصلحة الداخليين خلال حلقة عمل شبكية في نوفمبر/تشرين الثاني 2021.

### السياق

- 4- جمهورية تنزانيا المتحدة بلد غني بالموارد متوسط الدخل من الشريحة الدنيا، (2) ويبلغ عدد سكانه 63.3 مليون نسمة، (3) يعيش أغلبهم في الريف (65 في المائة) (4) ويمثل الشباب والأطفال دون سن 14 عاما 43.4 في المائة من السكان.
- 5- ويمثل الأمن الغذائي مشكلة اقتصادية واجتماعية كبيرة؛ ويصنف الجوع في البلد الذي بلغت درجته في مؤشر الجوع العالمي 25 (2020)، بأنه "خطير" (5) ويعاني البلد من الضعف في وجه مخاطر المناخ؛ وتكرر حالات الجفاف وتتشأ عنها آثار مدمرة على الاقتصاد والإنتاج الزراعي والأمن الغذائي.
- 6- وانخفض معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي من 5.8 في المائة في عام 2019 إلى 2 في المائة في عام 2020 بسبب الآثار الاقتصادية لجائحة كوفيد-19. وكان من المتوقع أن يتعافى إلى 4.5 في المائة في عام 2021، وهي نسبة أقل من إمكاناته الطويلة الأمد البالغة حوالي 6 في المائة. (6)

(1) في عام 2021، مُدِّدَت الخطة الاستراتيجية القطرية لمدة عام واحد لضمان التوافق مع تاريخ بدء إطار الأمم المتحدة الجديد للتعاون من أجل التنمية المستدامة، أي 1 يوليو/تموز 2022.

(2) Serajuddin, Umar and N. Hamadeh. 2020. *New World Bank country classifications by income level: 2020–2021*

(3) United Nations Population Fund. *World Population Dashboard: Tanzania, United Republic of*

(4) مجموعة البنك الدولي. *سكان المناطق الريفية (% من إجمالي عدد السكان) - تنزانيا*.

(5) مؤشر الجوع العالمي 2020: تنزانيا.

(6) البنك الدولي. *البنك الدولي في تنزانيا*.

7- واستضافت جمهورية تنزانيا المتحدة 225 252 لاجئاً و 27 788 طالب لجوء في يونيو/حزيران 2021، و غالبيتهم من بوروندي (69 في المائة) وجمهورية الكونغو الديمقراطية (31 في المائة).<sup>(7)</sup> وفي عام 2018، انسحبت الحكومة من الإطار الشامل للاستجابة للاجئين.

الجدول 1: المؤشرات الاجتماعية والاقتصادية			
السنة	القيمة	المؤشر	
2022	63.3	مجموع السكان (بالملايين) <sup>(1)</sup>	
2020	27	حصة الزراعة من الناتج المحلي الإجمالي (نسبة مئوية) <sup>(2)</sup>	
2020	163 من أصل 189 بلد	مؤشر التنمية البشرية (المرتبة) <sup>(3)</sup>	
2018	49.4	نسبة عدد الفقراء المعتمدين على 1.90 دولاراً أمريكياً في اليوم (معادل القوة الشرائية لعام 2011) (نسبة مئوية) <sup>(2)</sup>	
2020	25	مؤشر الجوع العالمي (درجة) <sup>(4)</sup>	
2018	31.8	الطول مقابل العمر (التقزم - المتوسط والحاد)، معدل الانتشار لدى الأطفال دون سن الخامسة (نسبة مئوية) <sup>(5)</sup>	
2018	3.5	سوء التغذية الحاد العام، الانتشار لدى الأطفال دون سن الخامسة (نسبة مئوية) <sup>(5)</sup>	
2020	4.7	معدل انتشار فيروس نقص المناعة البشرية، الإجمالي (النسبة المئوية للسكان في الفئة العمرية 15-49 سنة) <sup>(6)</sup>	
2019	0.948	مؤشر التنمية الجنسانية (درجة) <sup>(3)</sup>	
2020	81	التحاق الأطفال بالمدارس الابتدائية (نسبة مئوية) <sup>(7)</sup>	

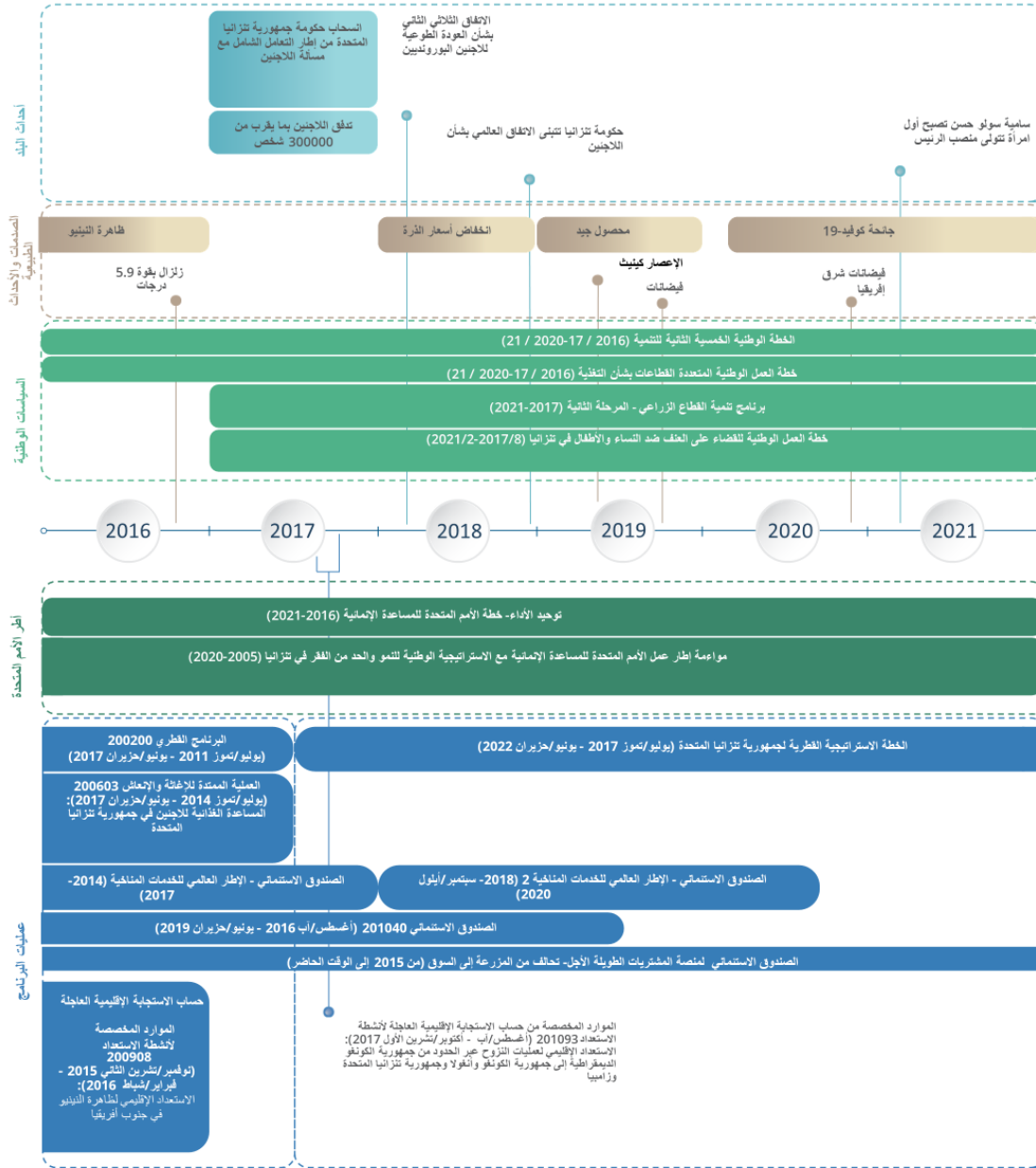
المصادر: (1) صندوق الأمم المتحدة للسكان. *World Population Dashboard: Tanzania, United Republic of*؛ (2) بيانات البنك الدولي. 2020؛ (3) برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. *تقرير التنمية البشرية لعام 2020*؛ (4) *مؤشر الجوع العالمي 2020: تنزانيا*؛ (5) حكومة جمهورية تنزانيا المتحدة. *مسح التغذية الوطني في تنزانيا لعام 2018*؛ (6) برنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز. 2020. *صحيفة وقائع عن جمهورية تنزانيا المتحدة*؛ (7) منظمة الأمم المتحدة للطفولة. 2020. *تنزانيا: التعليم*.

(7) مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين. *تحديث تعداد اللاجئين في تنزانيا في 30 يونيو/حزيران 2021*.

### الخطة لاستراتيجية القطرية

- 8- يعمل البرنامج في جمهورية تنزانيا المتحدة منذ عام 1963، مع التركيز على عمليات الطوارئ والإنعاش والتنمية. وتحولت استراتيجية البرنامج، على مدى العقد الماضي، من تلبية الاحتياجات الإنسانية القصيرة الأمد إلى زيادة المساعدة التقنية للبرامج والعمليات التي تقودها الحكومة.
- 9- وتمحورت الخطة الاستراتيجية القطرية للفترة 2017-2021 حول خمس حصائل استراتيجية وتسعة أنشطة تركز على المساعدة الغذائية للاجئين والأشخاص الذين يعانون من انعدام الأمن الغذائي، والتغذية، والوصول إلى الأسواق الزراعية، وتغير المناخ، والحد من مخاطر الكوارث، والحماية الاجتماعية، وسلاسل الإمداد، والابتكار. ووضعت الخطة الاستراتيجية القطرية بهدف الخروج وتسليم المسؤولية بحلول عام 2030. ويوضح الشكل 1 التغييرات الرئيسية في السياق القطري، والتركيز الاستراتيجي وخطوط النشاط للبرنامج وإطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية.

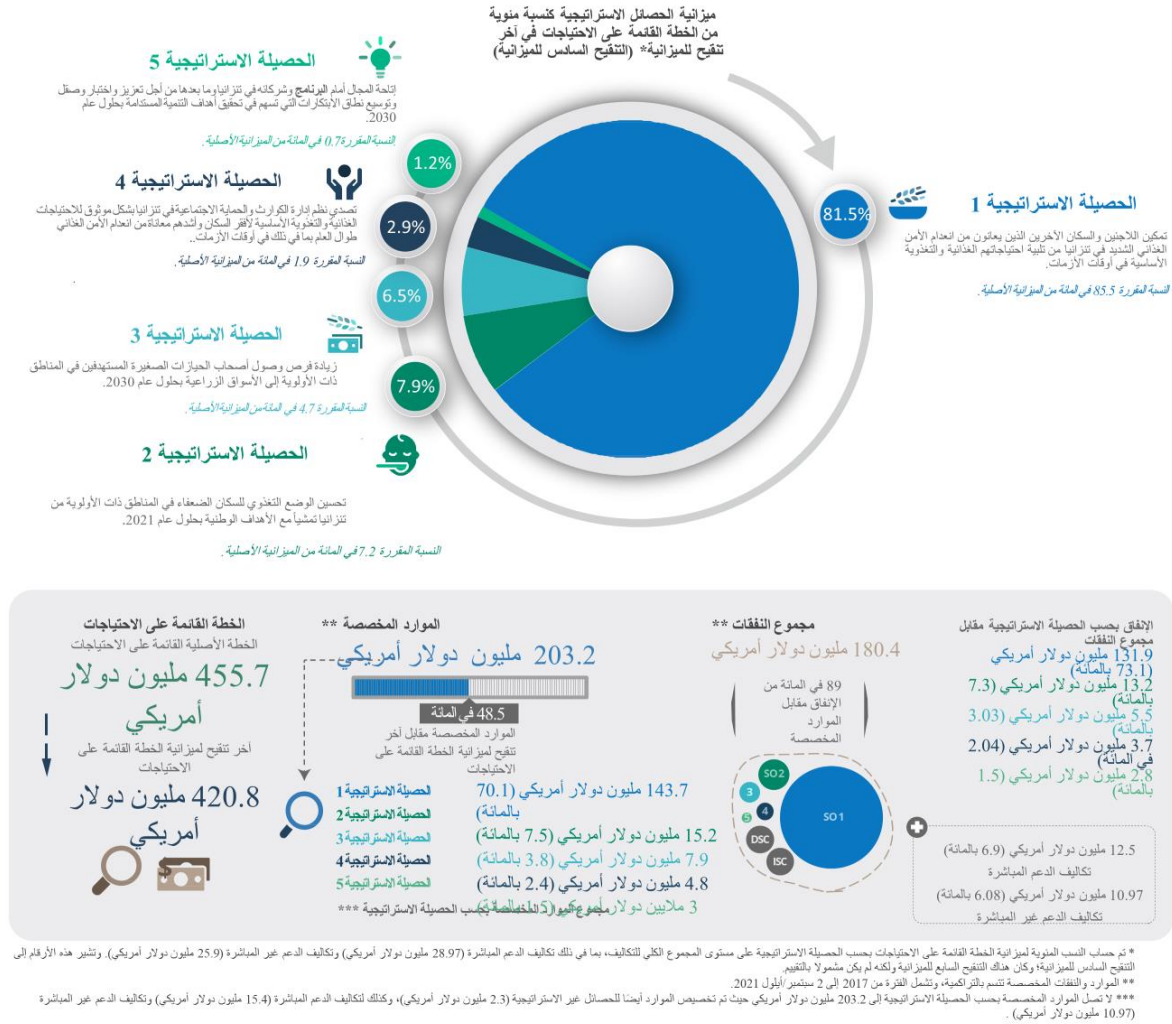
## الشكل 1: السياق القطري ولمحة عامة على عمليات البرنامج في جمهورية تنزانيا المتحدة (2016-2021)



المصدر: من إعداد مكتب التقييم بناء على تقرير التقييم.

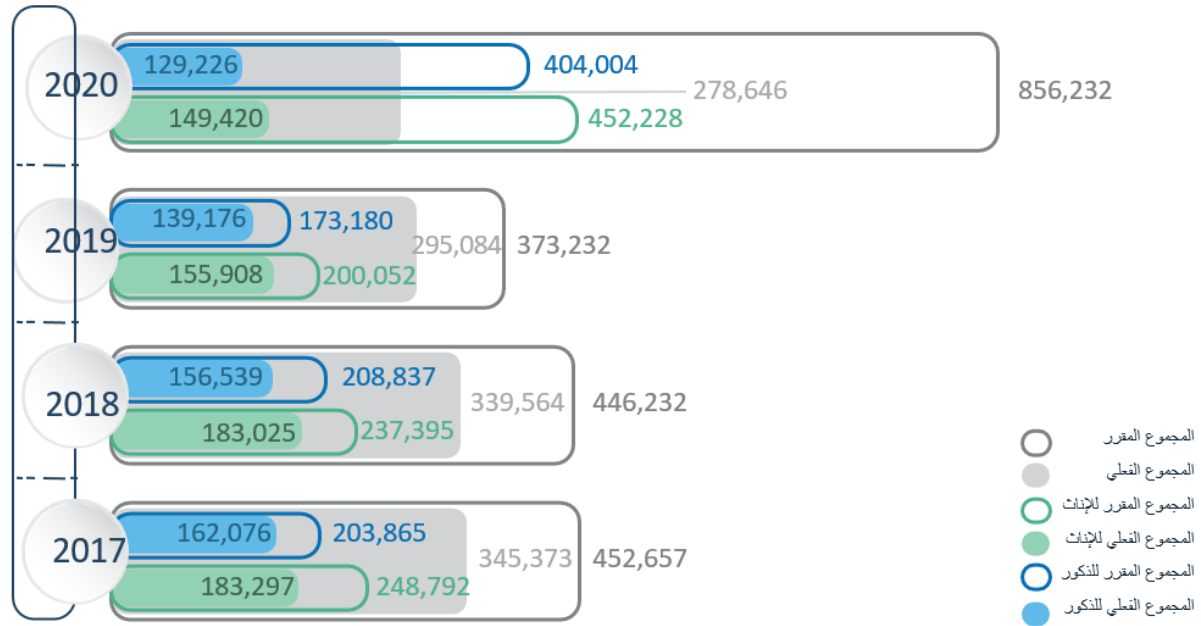
10- وبلغت الميزانية الأصلية للخطة الاستراتيجية القطرية 455.67 مليون دولار أمريكي (الشكل 2) وكان الهدف منها هو الوصول إلى 591 331 مستفيدا (للحصول على لمحة عامة عن المستفيدين السنويين، أنظر الشكل 3)؛ ومع ذلك، فقد فتحت ست مرات (في مايو/أيار 2021)، مما أدى إلى انخفاض الميزانية إلى 420.79 مليون دولار أمريكي، وانخفاض العدد المقرر للمستفيدين إلى 508.828. ومولت الخطة الاستراتيجية القطرية بنسبة 48.45 في المائة في سبتمبر/أيلول 2021 (الشكل 2). وكانت الولايات المتحدة الأمريكية هي المانح الرئيسي، إذ قدمت 41 في المائة من إجمالي موارد الخطة الاستراتيجية القطرية، تليها المملكة المتحدة لبريطانيا العظمى وأيرلندا الشمالية (11 في المائة) والمفوضية الأوروبية (11 في المائة).

## الشكل 2: الحصائل الاستراتيجية للخطة الاستراتيجية القطرية لجمهورية تنزانيا المتحدة (2017-2021) وميزانيتها وتمويلها ونفقاتها



المصدر: ميزانية الحافظة القطرية، والتتفح السادس للميزانية، والتقارير القطري السنوي الأول لتحليلات خارطة الطريق المتكاملة.

الشكل 3: العدد الفعلي الإجمالي السنوي مقابل العدد المقرر للمستفيدين بحسب الجنس (2020-2017)



المصدر: التقارير القطرية السنوية 2017-2021.

### نتائج التقييم

إلى أي مدى يستند الوضع الاستراتيجي للبرنامج ودوره ومساهمته المحددة إلى الأولويات القطرية واحتياجات الأفراد بالإضافة إلى نقاط قوة البرنامج؟

#### الملاءمة والمواءمة

- 11- يضمن عمل البرنامج مع الوزارات والمؤسسات ذات الصلة في مرحلة التصميم مواءمة الخطة الاستراتيجية القطرية مع السياسات والاستراتيجيات والخطط الوطنية. وقد أدى انسحاب الحكومة من الإطار الشامل للاستجابة للاجئين وتركيزها بعد ذلك على العودة إلى الوطن إلى تقييد المساعدات الغذائية المقدمة من البرنامج، وتضييق خياراته في العمل على أنشطة كسب العيش.
- 12- وحددت الخطة الاستراتيجية القطرية فرص البرمجة المراعية للمنظور الجنساني والمتوافقة مع الاستراتيجية الوطنية للتنمية الجنسانية. وأدرجت إجراءات دمج الاعتبارات الجنسانية في جميع الحصائل الاستراتيجية. واقترحت الحصيلتان الاستراتيجيتان 3 و4 إجراءات مفضية إلى تحول في المنظور الجنساني بوسائل شملت، على سبيل المثال، الاستثمار في التكنولوجيات التي تحقق التمكين للمرأة، ومعالجة أوجه عدم المساواة الهيكلية التي تؤثر على المزارعات (الحصيلة الاستراتيجية 3)، بالنظر إلى أن غالبية المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة في جمهورية تنزانيا المتحدة من النساء.<sup>(8)</sup>

#### تلبية احتياجات الفئات الأكثر ضعفا

- 13- كان الاستهداف الجغرافي مناسباً على نطاق واسع لبناء القدرة على الصمود، وخدمات التغذية، وأنشطة الوصول إلى الأسواق، والذي ركز على أكثر المناطق التي تعاني من انعدام الأمن الغذائي، أي الأحياء الوسطى والشمالية من البلد.

(8) "الخطة الاستراتيجية القطرية لجمهورية تنزانيا المتحدة (2021-2017)" (WFP/EB.A/2017/8-A/5).



- 14- واسترشد تصميم الخطة الاستراتيجية القطرية بالاستعراض الاستراتيجي للقضاء على الجوع لعام 2015<sup>(9)</sup> وبالاستعراضات والتقييمات الأخرى؛ ومع ذلك، لم تسمح هذه التحليلات بتحقيق فهم مناسب للأسباب الكامنة وراء انعدام الأمن الغذائي والتغذوي. ونتيجة لذلك، لم تكن تدخلات البرنامج على المستوى دون الوطني وعلى مستوى المقاطعات مصممة بما يكفي لتلبية احتياجات الفئات الأكثر ضعفاً.
- 15- واتخذت تدابير تكيفية، خلال جائحة كوفيد-19، لدعم الفئات الأكثر ضعفاً في المخيمات. وفيما يتعلق بالأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة الذين كان من الصعب عليهم الانتظار في الطوابير أو الذين ربما كانوا أكثر عرضة للإصابة بالأمراض المعدية في نقاط التوزيع المكتظة، كُيفت منهجيات توزيع الغذاء لضمان التباعد الاجتماعي، وأدى توزيع السلل الغذائية المعبأة مسبقاً إلى عدم حاجة اللاجئين إلى الانتظار في طوابير طويلة.

### الوضع الاستراتيجي والتجاوب مع السياق الدينامي

- 16- اتسع دور البرنامج خلال فترة الخطة الاستراتيجية القطرية كعنصر فاعل استراتيجي وشريك حكومي مهم في مجال التغذية. ويشارك البرنامج في رئاسة الفريق التقني العامل المعني بسلاسل القيمة المراعية للتغذية، ودعم وضع خطة العمل الوطنية الثانية المتعددة القطاعات بشأن التغذية؛ ومع ذلك كان من الممكن أن توفر استراتيجية التغذية في وقت مبكر في إطار الخطة الاستراتيجية القطرية الأساس للبرنامج لاتخاذ وضع أقوى جنباً إلى جنب مع شركاء الأمم المتحدة الآخرين، مثل منظمة الأمم المتحدة للطفولة ومنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة من أجل التعريف بوضوح بما يحققه من قيمة للشركاء الحكوميين وتعزيز التعاون.
- 17- وفي مجال الحماية الاجتماعية، اعتُبر دور البرنامج في تقديم المساعدة التقنية لصندوق تنزانيا للعمل الاجتماعي مثالا جيداً للوضع الاستراتيجي للبرنامج مع الحكومة، ويعتزم الجانبان توسيع هذا التعاون، رهنا بتوافر التمويل.
- 18- واستجاب البرنامج بشكل مناسب لجائحة كوفيد-19، بما في ذلك ممارسة نشاط جديد يستهدف الأشخاص الذين يعانون من انعدام الأمن الغذائي نتيجة للجائحة. وعلى المستوى التشغيلي، عدل البرنامج إجراءات التشغيل المعيارية لتمكينه من مواصلة ممارسة الأنشطة بأمان. فعلى سبيل المثال، تحولت التوزيعات من مجموعات إلى فرادى الأسر ومن دورة مدتها أربعة أسابيع إلى ستة أسابيع.

### الاتساق مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى

- 19- عمل البرنامج مع الشركاء في الأمم المتحدة من خلال خطة الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية. ويرأس البرنامج فريق النتائج المواضيعية المعني بالقدرة على الصمود في إطار خطة الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية، وقاد فريق الأمم المتحدة للتنسيق في حالات الطوارئ، وأشرف على موضوع الزراعة في إطار برنامج كيغوما المشترك. وقوبلت قيادة البرنامج لفريق التنسيق في حالات الطوارئ بالترحيب بالرغم من صعوبة إشراك جميع الجهات الفاعلة في التخطيط للاستعداد للكوارث قبل حدوث حالات الطوارئ.
- 20- وفي حين أن مشاركة البرنامج في التخطيط الاستراتيجي المنظم خارج خطة الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية كانت محدودة في البداية، فقد زاد جهوده في مجال التعاون الاستراتيجي منذ عام 2021، أي بتوقيع مذكرة اتفاق مع منظمة الأمم المتحدة للطفولة تحدد مجالات التعاون ذات الأولوية في التغذية والحماية الاجتماعية.

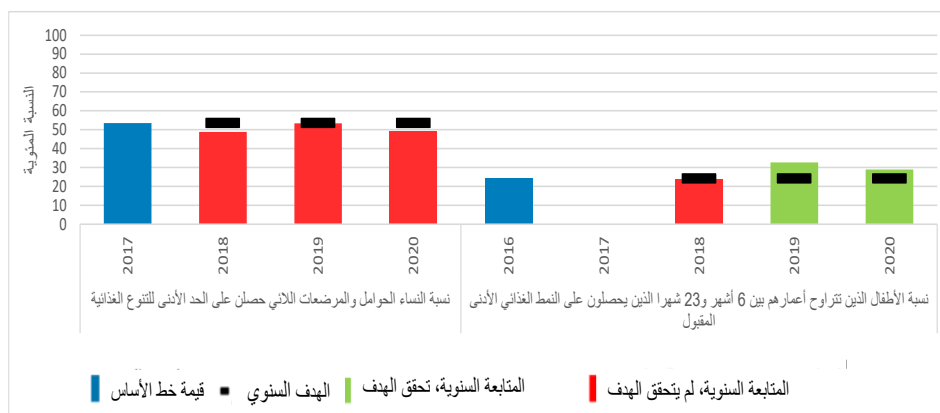
### ما هو مدى وجودة مساهمة البرنامج المحددة في حصائل الخطة الاستراتيجية القطرية في البلد؟

- 21- في إطار الحصيلة الاستراتيجية 1، تسعى الأنشطة إلى ضمان أن يتمكن اللاجئون وغيرهم من الأشخاص الذين يعانون من انعدام الأمن الغذائي الحاد من تلبية احتياجاتهم الغذائية والتغذوية الأساسية من خلال توفير التحويلات القائمة على النقد وأو/أو الغذائية. وفي الفترة الممتدة من يونيو/حزيران 2018 ومايو/أيار 2020، قدم البرنامج في الغالب حصصاً غذائية كاملة للاجئين في الوقت

<sup>(9)</sup> مكتب رئيس الوزراء، جمهورية تنزانيا المتحدة وبرنامج الأغذية العالمي. 2016. *World Food Programme Strategic Review 2016: Framework for Food and Nutrition Security in Tanzania*

المناسب؛ ومع ذلك، وفي أعقاب التخفيضات الكبيرة في الميزانية في عام 2020، بدأ البرنامج في خفض الحصص الغذائية، مما أدى إلى نسبة سلة تبلغ 68 في المائة في ديسمبر/كانون الأول 2020. ولم يتحسن الحد الأدنى للتنوع الغذائي للنساء بين اللجان وظل دون الهدف (الشكل 4)، في حين أنه تم تجاوز الأهداف المتعلقة بمؤشر النمط الغذائي الأدنى المقبول للأطفال الذين تتراوح أعمارهم بين 6-23 شهرا بشكل عام، على الرغم من تقلبها.

الشكل 4: التقدم المحرز في الأهداف التغذوية المختارة للحصيلة الاستراتيجية 1 (2016-2020)

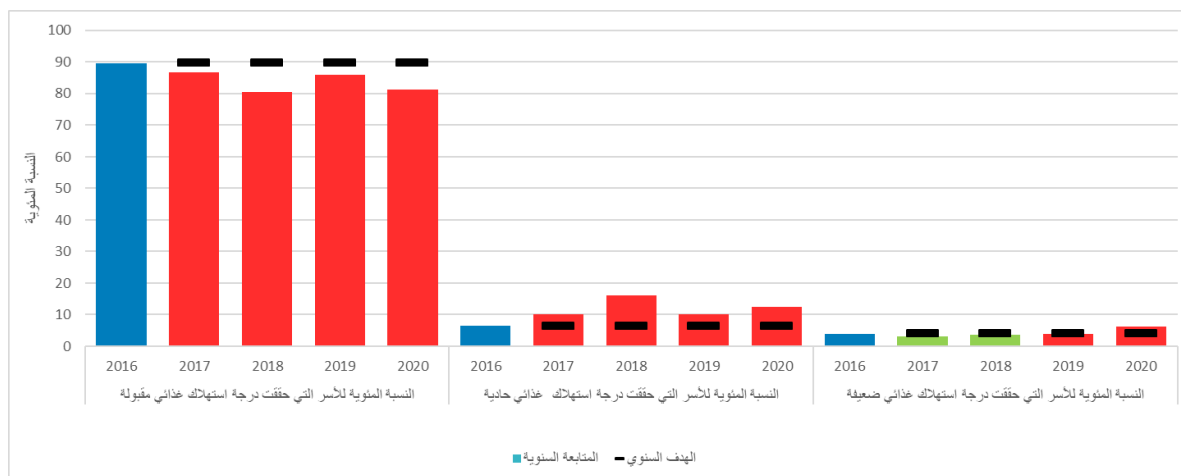


ملاحظة: جُمعت في عام 2017 بيانات خط الأساس للنساء اللاتي حصلن على الحد الأدنى للتنوع الغذائي. ولم تكن هناك بيانات متاحة عن النمط الغذائي الأدنى المقبول في عام 2017.

المصدر: تقارير البرنامج القطرية السنوية عن جمهورية تنزانيا المتحدة للأعوام من 2017 إلى 2020.

22- ولم يتم الوفاء بمعظم مؤشرات استهلاك الأغذية، بل إن بعضها ساء في عام 2020 بعد تخفيض الحصص؛ ومع ذلك، تجدر الإشارة إلى أن حوالي 80 في المائة من الأسر في مخيمات اللاجئين أبلغت باستمرار عن درجة مقبولة لاستهلاك الأغذية، مما يدل على أن البرنامج حافظ على خطوط إمداد قوية في المخيمات، وزاد كفاءة وفعالية تغذية اللاجئين إلى أقصى حد على الرغم من التخفيضات في التمويل وعدم القدرة على تحقيق تقدم في الأنشطة النقدية وأنشطة كسب العيش بسبب زيادة تركيز الحكومة على العودة إلى الوطن، والقيود المفروضة.

الشكل 5: التقدم في أهداف الأمن الغذائي للحصيلة الاستراتيجية 1 (2016-2020)

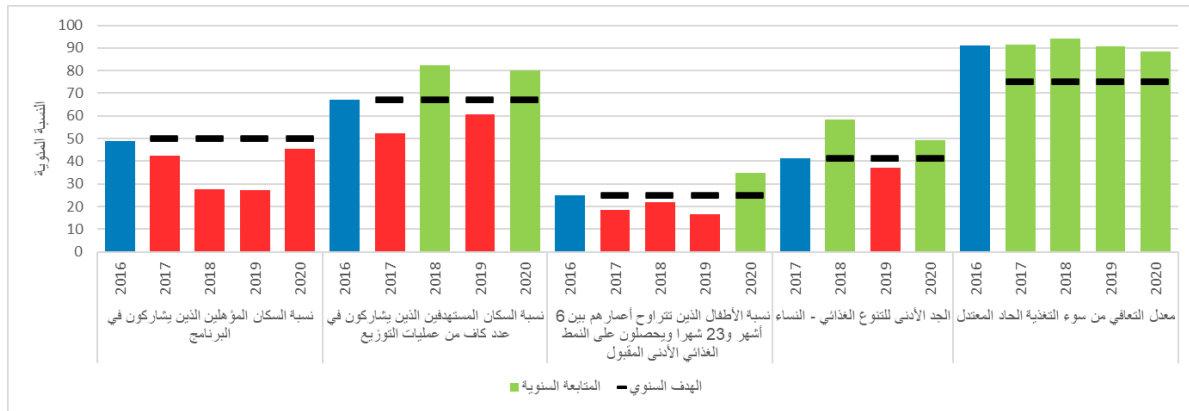


المصدر: تقارير البرنامج القطرية السنوية عن جمهورية تنزانيا المتحدة للأعوام من 2017 إلى 2020.

23- وفي إطار الحصيلة الاستراتيجية 2، يسعى البرنامج إلى تحسين الحالة التغذوية في المناطق ذات الأولوية بما يتماشى مع الأهداف الوطنية بحلول عام 2021. ودعم البرنامج مجموعة من التدخلات التغذوية للسكان المعرضين للخطر وقدم تعزيزا للقرارات للكيانات

الحكومية المشاركة في برمجة التغذية. وتظهر الأدلة زيادة التنوع في زراعة المحاصيل وتربية الماشية، وأكد أصحاب المصلحة الخارجيون حدوث تغيير في طريقة تفكير المجتمعات المحلية المستهدفة بشأن استخدام الأغذية المتاحة محليا من خلال ممارسات زراعية مراعية للتغذية. وكما هو مبين في الشكل 6، تم تحقيق أو تجاوز أهداف معينة للمؤشرات (على سبيل المثال، علاج سوء التغذية الحاد المعتدل) بينما شهدت أهداف أخرى تقلبا، مثل الحد الأدنى للتنوع الغذائي والنمط الغذائي الأدنى المقبول، خلال فترة التنفيذ. وتعد تقييم الأسباب الكامنة وراء التقلبات، إذ لم يكن هناك تحليل كافٍ لدوافع أو اتجاهات التقلبات الموسمية في المؤشرات. ولم تتحقق الأهداف المتعلقة بنسبة السكان المؤهلين الذين شاركوا في البرنامج بسبب بطء انطلاقه، والتأخير في توزيع البذور، وتحديات التنسيق مع الشريك المتعاون الرئيسي.

الشكل 6: التقدم المحرز في الأهداف المراعية للتغذية والأهداف التغذوية للحصيلة الاستراتيجية 2 (2016-2020)



ملاحظة: جُمعت في عام 2017 بيانات خط الأساس للنساء اللاتي حصلن على الحد الأدنى للتنوع الغذائي. المصدر: تقارير البرنامج القطرية السنوية عن جمهورية تنزانيا المتحدة للأعوام من 2017 إلى 2020.

- 24- وفي إطار الحصيلة الاستراتيجية 3، سعى البرنامج إلى زيادة وصول أصحاب الحيازات الصغيرة إلى الأسواق التي تعمل بشكل جيد من خلال دعم سلاسل القيمة وتعزيز الزراعة الذكية مناخيا وتنويع المحاصيل. وعلى الرغم من النقص المستمر في تمويل هذه الحصيلة، انخفضت خسائر ما بعد الحصاد بشكل كبير وتحقق تحسن في حجم المشتريات والمبيعات. ودعم البرنامج، من خلال برنامج كيغوما المشترك، المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة في المجتمعات المستضيفة للاجئين، ونفذ أنشطة مباشرة تهدف إلى تحسين ممارسات إدارة ما بعد الحصاد، مما أدى إلى معدل اعتماد معدات ما بعد الحصاد بنسبة 74 في المائة.
- 25- وخفضت عمليات مبادرة تحالف من المزرعة إلى السوق، وهو اتحاد عالمي يضم ثمانية شركاء عالميين من القطاعين العام والخاص، بشكل كبير من 17000 إلى 1300 مستفيد بسبب تحديات برامجية وتمويلية. وعلى الرغم من هذه الصعوبات، اعتمد البرنامج على شراكات مع جهات فاعلة في القطاع الخاص لربط المزارعين في برنامج كيغوما المشترك ومشروع الزراعة الذكية مناخيا<sup>(10)</sup> مع مقدمي معدات الوقاية من خسائر ما بعد الحصاد.
- 26- وفي إطار الحصيلة الاستراتيجية 4، سعى البرنامج إلى تعزيز إدارة الكوارث ونظم الحماية الاجتماعية لضمان تلبيتها للاحتياجات الغذائية والتغذوية الأساسية لأفقر السكان وأكثرهم معاناة من انعدام الأمن الغذائي.
- 27- ووضعت مؤشرات الحصيلة لهذه الحصيلة الاستراتيجية، ولكن لم يتم رصدها. ومع ذلك، كانت هناك مؤشرات على حدوث تغيير إيجابي. ولوحظت إحدى نقاط قوة البرنامج المتمثلة في الدعم المقدم للحكومة من خلال الشراكة مع صندوق تنزانيا للعمل الاجتماعي. ووجه البرنامج الدعم من خلال، جملة أمور، أنشطة بناء القدرة على الصمود، بما في ذلك التدريب على عمليات التخطيط والتنفيذ والتنسيق ورصد إنشاء الأصول المجتمعية.

(10) التقرير القطري السنوي لجمهورية تنزانيا المتحدة لعام 2020 - الخطة الاستراتيجية القطرية لجمهورية تنزانيا المتحدة 2017-2021

- 28- وكان تعزيز سلسلة الإمداد محل تركيز في إطار الحصيلة 4، واستثمر البرنامج في تعزيز البنية التحتية للنقل من خلال إعادة تأهيل عربات السكك الحديدية لزيادة قدرته على توزيع الأغذية على الصعيد الإقليمي. واعتُبر ذلك نجاحاً رئيسياً.
- 29- وفي إطار الحصيلة الاستراتيجية 5، سعى البرنامج إلى تيسير واختبار وصقل وتوسيع نطاق الابتكارات التي تسهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بحلول عام 2030 من خلال مجموعة متنوعة من المشاريع، بما في ذلك الأجهزة اللوحية المشحونة بالطاقة الشمسية للأطفال في القرى النائية واستخدام الذكاء الاصطناعي لتحسين دخل وإنتاجية النساء صاحبات الحيازات الصغيرة. وأظهرت الأنشطة الأهمية المحتملة للابتكارات الخاصة بالتكنولوجيا، ولكنها لم تتكامل بشكل كافٍ مع الأنشطة في بقية الحافظة للنهوض بالتدخلات البرنامجية الحالية أو دعمها.
- 30- وشارك البرنامج في تعزيز القدرات من خلال تيسير العمليات الحكومية والعمل مع الشركاء في تقديم التدريب، ومن الأمثلة المهمة على ذلك العمل مع مركز الغذاء والتغذية في تنزانيا لوضع خطة عمل جديدة متعددة القطاعات بشأن التغذية؛ ومع ذلك، افتقرت الخطة الاستراتيجية القطرية إلى مؤشرات الحصائل من أجل رصد مثل هذا العمل بشكل صحيح.

### المساواة بين الجنسين والحماية

- 31- شملت الخطة الاستراتيجية القطرية التزاماً قوياً بالمساواة بين الجنسين وتقديم المساعدة بطرائق تعزز المساواة والتمكين.
- 32- وكانت هناك أمثلة إيجابية لمبادرات فردية تهدف، على سبيل المثال، إلى إشراك الرجال في رعاية الأطفال، وتوجيه رسائل التغيير الاجتماعي والسلوكي، وتدريب سائقي الشاحنات على فيروس نقص المناعة البشرية، والتغذية، والمساواة بين الجنسين وحماية الأطفال، والحد من العنف ضد المرأة. غير أن هناك المزيد مما يتعين القيام به لتحسين التحليل المتعلق بالمساواة بين الجنسين وتجاوز التركيز على مشاركة الذكور/الإناث من حيث البيانات الكمية وحدها؛ ومن هنا فقد شارك المكتب القطري مؤخراً في برنامج التحول الجنساني التابع للبرنامج.
- 33- وأجري تحليل بهدف بلورة فهم أفضل لمواطن الضعف ودوافع الحماية، ولكنه لم يؤد بعد إلى نهج متميزة في التعامل مع تخفيضات الحصص الغذائية التي قد تعزز حماية الفئات أو الأفراد الأكثر ضعفاً. ولا يزال العنف الجنسي والجنساني في مخيمات اللاجئين وحولها يشكل تحدياً.

### المساعدة أمام السكان المتضررين

- 34- كان للتشاور وتوفير المعلومات دور فعال للغاية في المخيمات. ومنذ بداية الخطة الاستراتيجية القطرية، كانت هناك تحسينات على آليات الشكاوى والتعقيبات في تتبع توصيات محددة (على سبيل المثال، إتاحة موظفي البرنامج وإمكانية الوصول إليهم أثناء التوزيعات بحيث يتم توجيه انتباههم إلى التعقيبات على الفور، وإشراك الأخصائيين الاجتماعيين لمساعدة اللاجئين الذين لا يستطيعون الكتابة أو الوصول إلى مكاتب المساعدة). ومع ذلك، ظلت هناك داخل المخيمات وخارجها على حد سواء مشاكل متعلقة بالوصول العادل إلى الآلية وضمان معالجة التعقيبات على نحو ملائم.

### الاستدامة

- 35- تظهر بعض نتائج الخطة الاستراتيجية القطرية إمكانية الاستدامة. فعلى سبيل المثال، هناك مؤشرات قوية على أن أنشطة تعزيز القدرات في مجالات مثل الزراعة المراعية للتغذية على مستوى المجتمع المحلي يمكن أن تستمر في الحالات التي تكشف فيها عن نتائج جيدة والتي يستفيد فيها الأشخاص من الممارسات الجديدة؛ ومع ذلك، ونظراً لأن هذه الأنشطة نُفذت بطريقة محدودة، فإن قابليتها للتوسع والتمويل لا يزالان يشكلان مصدر قلق.

36- وتركزت الأنشطة التي تركز على الحماية الاجتماعية والابتكار على التجربة ولم تكن الاستدامة عنصراً محورياً في تصميمها. ومع ذلك، من المرجح بدرجة كبيرة أن تستمر تدفقات الفوائد لصندوق تنزانيا للعمل الاجتماعي بسبب إضفاء صبغة مؤسسية على النظم التي يدعمها البرنامج.

#### محور العمل الإنساني والتنمية والسلام

37- ظهرت أمثلة على التقدم الإيجابي في الاعتماد على الذات والاستقرار والهشاشة من خلال برنامج كيغوما المشترك، الذي يُنظر إليه على أنه ممارسة رائدة في مجال بناء السلام، وعلى وجه التحديد، في الحد من التوترات المتعلقة بإدارة الموارد الطبيعية بين اللاجئين والمجتمعات المضيفة. وكان الشراء المحلي للأغذية من أجل المساعدة الغذائية للاجئين في إطار البرنامج المذكور مثالا جيدا بشكل خاص على الطريقة التي جمع بها البرنامج بين عناصر محور العمل الإنساني والتنمية والسلام.

38- وبينما تجسدت الأنشطة الإنسانية والإنمائية وإنشطة السلام في تصميم الخطة الاستراتيجية القطرية وتنفيذها، فإن هناك أدلة محدودة على أن ذلك كان مقصوداً، وكانت النتائج محدودة.

39- وكان البرنامج يعترف بمنح اللاجئين مزيداً من حرية الأغذية والسماح لهم بالاعتماد نسبياً على الذات؛ ومع ذلك، تأثرت هذه الخطط بخطة الحكومة للعودة إلى الوطن، والممانعة التي قوبل بها اقتراح البرنامج بشأن إدخال التحويلات القائمة على النقد على أساس أنها قد تنتهي عن العودة إلى الوطن، والحاجة إلى تشديد الضوابط على أنشطة الأعمال التجارية في المخيمات، مما حد من أنشطة كسب العيش.

إلى أي مدى استخدم البرنامج موارده بكفاءة في المساهمة في حصال الخطة الاستراتيجية القطرية والحصائل الاستراتيجية؟

#### حسن التوقيت

40- لم تتحقق النواتج باتساق ضمن الإطار الزمني المحدد. وأدى انقطاع خطوط الإمداد في عامي 2018 و2019 ونقص التمويل في عام 2020 إلى خفض الحصص الغذائية. وعلى الرغم من ذلك، تشير درجات الاستهلاك الغذائي المقبولة لنسبة 80 في المائة من اللاجئين إلى أن البرنامج كان قادراً على تعظيم كفاءة وفعالية تغذية اللاجئين.

41- وشهدت أنشطة التغذية تأخيرات بسبب التحديات مع الشريك المتعاون، ولذلك بدأ البرنامج العمل مباشرة مع الشركاء المحليين.

#### التغطية والاستهداف

42- كانت أنشطة التغذية أصغر نطاقاً من حيث التغطية مقارنة بالبرامج المماثلة التي نفذتها كيانات الأمم المتحدة الأخرى ومنظمات المجتمع المدني. ولم يرق البرنامج، عند المقارنة مع حجم المشكلة، إلى مستوى تحقيق التغطية المستهدفة في الخطة الاستراتيجية القطرية.

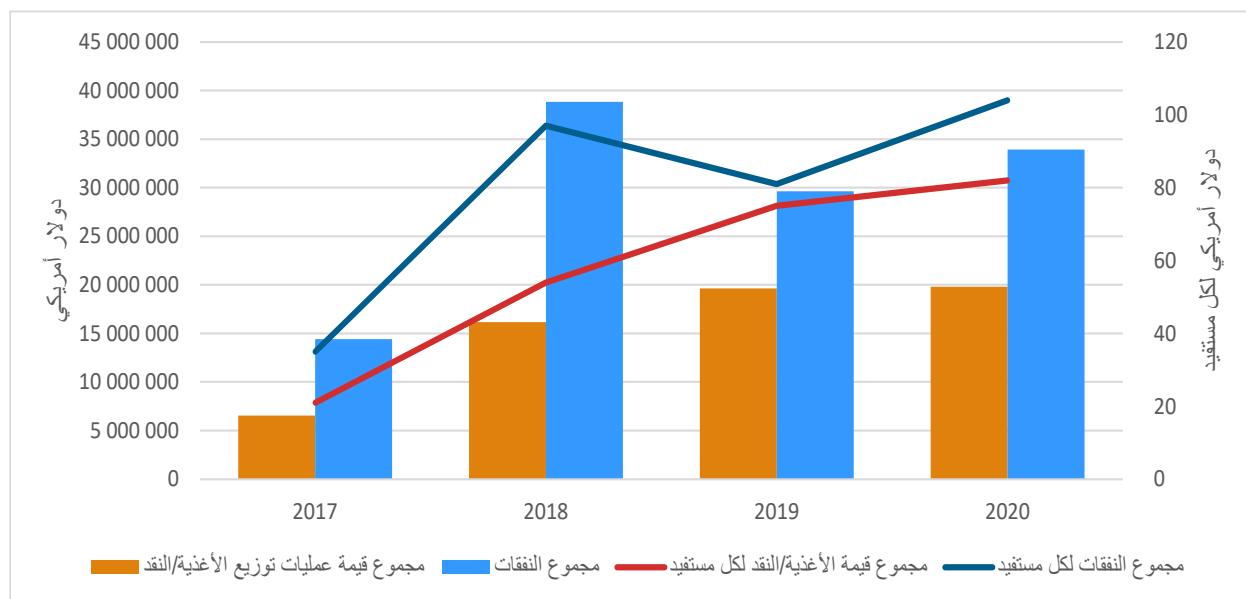
43- وطلب الشركاء العاملون في أنشطة اللاجئين من البرنامج إجراء تقييمات للاحتياجات التغذوية للفئات المهمشة لفهم احتياجاتهم بشكل صحيح وإدراجهم في برامج التغذية التكميلية. وقد يكون لهذا تبعات في مجال الاستهداف، بالنظر إلى أن رصد ما بعد التوزيع (2020) تظهر أن ما يقرب من 30 في المائة من الأسر تضم شخصاً واحداً من ذوي الإعاقة على الأقل.

#### كفاءة التكلفة وفعاليتها

44- زادت قيمة توزيعات الأغذية والنقد، وكمية الأغذية الموزعة في إطار الحصيلة الاستراتيجية 1 خلال فترة التنفيذ، مما أدى إلى زيادة الفوائد والنفقات لكل مستفيد (الشكل 7).<sup>(11)</sup>

(11) يمكن أن تكون الزيادة في نفقات عام 2018 راجعة إلى الزيادة في الدورات التدريبية في مجال التغذية ورسائل التغيير الاجتماعي والسلوكي في عام 2018.

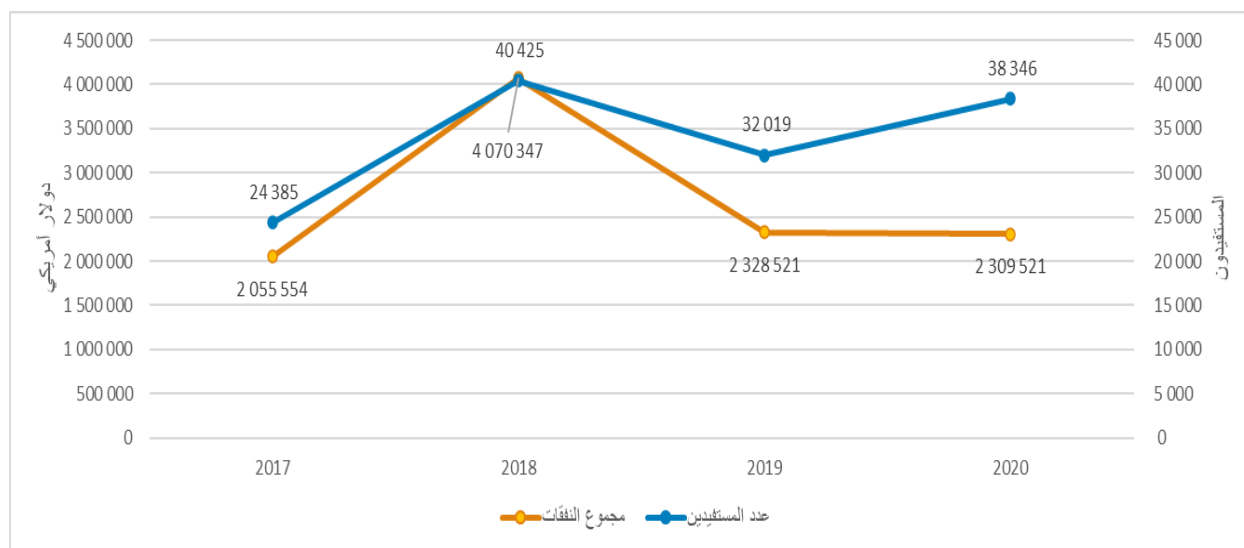
الشكل 7: نفقات الحصيلة الاستراتيجية 1، النشاط 1: قيمة النقد والأغذية وما يرتبط بها من مستفيدين، مستفيدين، ملحوظة: وزعت أموال نقدية بالإضافة إلى مواد غذائية في عام 2017 فقط.



المصادر: للحصول على بيانات المستفيد: أداة المكاتب القطرية للإدارة الفعالة (كوميت)؛ وللحصول على بيانات النفقات: التقارير القطرية السنوية لتحليلات خارطة الطريق المتكاملة للفترة 2017-2020؛ وللحصول على بيانات توزيع الأغذية/النقد: بيانات شبكة البرنامج ونظامه العلمي للمعلومات (ونجز) المقدمة من المكتب القطري، وتولى فريق التقييم حساب القيمة لكل مستفيد.

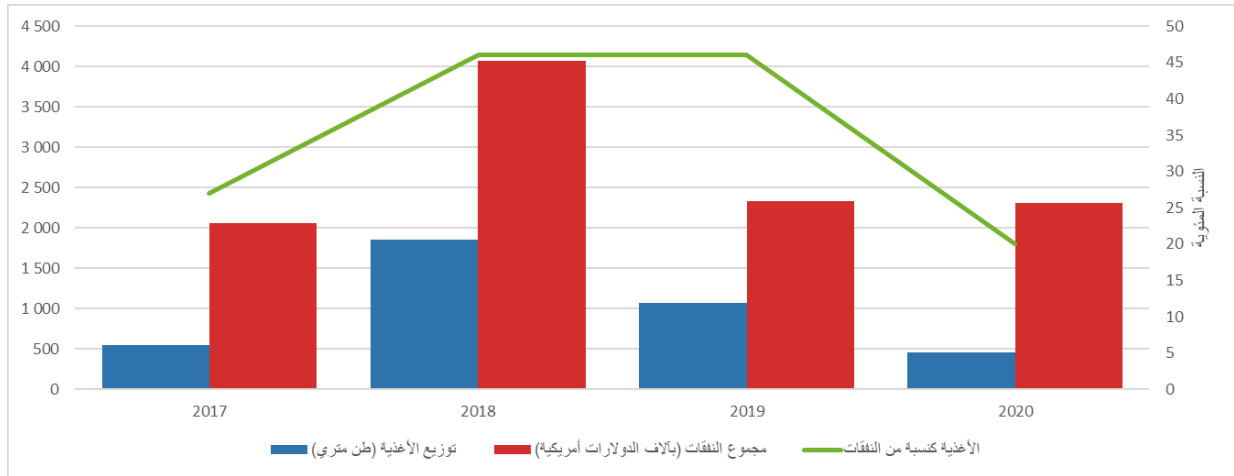
45- وكما هو مبين في الشكل 8، بالنسبة للحصيلة 2، زادت النفقات وعدد المستفيدين من أنشطة التغذية في عام 2018 قبل تحقيق الكفاءة المعززة في عامي 2019 و2020. وتتضح مكاسب الكفاءة هذه من خلال زيادة بمقدار ثلاثة أضعاف في كمية الأغذية الموزعة من عام 2017 إلى 2018، مع زيادة مضاعفة في إجمالي النفقات لا غير خلال الفترة نفسها (الشكل 9). وبدأت فعالية التكلفة لأنشطة التغذية في التحسن في عام 2019، ويرجع ذلك إلى حد كبير إلى اضطلاع البرنامج بدور الشريك المتعاون.

الشكل 8: الحصة الاستراتيجية 2: مجموع النفقات والمستفيدين



المصادر: للحصول على بيانات المستفيد: أداة المكاتب القطرية للإدارة الفعالة (كوميت)؛ وللحصول على بيانات النفقات: التقارير القطرية السنوية لتحليلات خارطة الطريق المتكاملة للفترة 2017-2020.

### الشكل 9: الحصيلة الاستراتيجية 2: توزيع الأغذية وتفقاتها



ملحوظة: المحور الأيسر لتوزيع الأغذية ومجموع النفقات؛ والمحور الأيمن للأغذية كنسبة من النفقات  
المصادر: للحصول على بيانات النفقات: التقارير القطرية السنوية لتحليلات خارطة الطريق المتكاملة للفترة 2017-2020؛ للحصول على بيانات الكميات: التقريران:  
2021.03.23\_CM-R007-التوزيع السنوي (الخطة الاستراتيجية القطرية).

ما هي العوامل التي تفسر أداء البرنامج، وإلى أي مدى حقق التحول الاستراتيجي المتوقع في إطار الخطة الاستراتيجية القطرية؟  
تعبئة الموارد

46- أدت بيئة التمويل الصعبة إلى الحد من القدرة على تمويل الخطة الاستراتيجية القطرية على المستوى المقصود. وخصص أكثر من 70 في المائة من التمويل المتاح على مستوى الأنشطة، وحدث نقص في تمويل جميع الحصائل الاستراتيجية. كان جمع الأموال لعمليات توزيع الأغذية والتغذية والوصول إلى الأسواق أمرا صعبا بسبب إجهاد المانحين والأولويات المتنافسة (بما في ذلك الأزمات في البلدان الأخرى). وحتى عام 2019، لم تكن مشاركة البرنامج مع الجهات المانحة ترضي بعض المانحين الذين أعربوا عن رغبتهم في التفكير من خلال النهج الاستراتيجية والاستجابات المبتكرة لتحديات التمويل التي واجهتها الإدارة. ومنذ ذلك الحين، عزز المكتب القطري مشاركته من خلال جلسات الإحاطة الإعلامية والمشاورات المنتظمة.

#### التوظيف

47- أثر عدم كفاية عدد الموظفين التقنيين، وارتفاع معدل الدوران، والاعتماد على الخبراء الاستشاريين لفترات قصيرة، على تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية وقدرة المكتب القطري على إجراء التحليلات وتحقيق التعلم الأساسي.

48- وفي حين شغل منصبان في مجال التغذية في عام 2017، كان من شأن زيادة الاستثمار في عدد الموظفين التقنيين وقدراتهم أن تسمح بإحراز مزيد من التقدم في وضع نهج استراتيجي. وأدى أيضا دوران الموظفين إلى تعقيد جهود جمع الأموال وتضييق نطاق التغطية، واستمرارية النهج والرؤية واتساقهما.

#### تصميم الخطة الاستراتيجية القطرية

49- كانت النواتج المتوقعة من الخطة الاستراتيجية القطرية طموحة أكثر من اللازم بالنظر إلى قدرة المكتب القطري. ودعت الخطة إلى عدة أنشطة جديدة في آن واحد ولم تكن واقعية من حيث ما يمكن تحقيقه في دورة واحدة للخطة الاستراتيجية القطرية. وعلاوة على ذلك، اتبعت الأنشطة نهج برامجية منفصلة، وغالبا في مناطق جغرافية مختلفة، ولم يطور البرنامج سوى الحد الأدنى من فرص التآزر بين الحصائل الاستراتيجية والمسائل الشاملة.

### الشراكات

- 50- أثبتت الشراكات فعاليتها في الخطة الاستراتيجية القطرية برمتها، ويُعتبر البرنامج على نطاق واسع شريكا سهلا للمال ويتمتع بالكفاءة في مجموعة واسعة من القطاعات والمسائل.
- 51- وعزز البرنامج، من خلال عمله في مجال سلاسل الإمداد، علاقته مع الكيانات الحكومية الرئيسية وقدم مساهمة مفيدة في تطوير الممر الاقتصادي حول السكك الحديدية. وعززت الطبيعة الواضحة للغاية لهذا الدعم المباشر للبنية التحتية العامة بشكل كبير مكانة البرنامج.
- 52- واعتُبر البرنامج شريكا قويا وداعما للمنظمات غير الحكومية فيما يتعلق بأنشطة اللاجئين، ولكنه كان بطيئا في إدخال تغييرات في النهج البرمجية، مثل تلبية الاحتياجات التغذوية المحددة للاجئين من ذوي الإعاقة والمصابين بأمراض مزمنة.

### الرصد

- 53- أُجريت عمليات الرصد بانتظام عن طريق تحليل مواطن الضعف المتنقلة ورسم الخرائط ورصد ما بعد التوزيع؛ ومع ذلك، فإن الفحص الدقيق لبيانات الرصد المتاحة لإدخال تحسينات على البرامج لم يكن متسقا عبر الأنشطة. وفي بعض الحالات، لم تُستخدم البيانات بفعالية في الوقت المناسب وبطريقة متجاوبة لتقصي التناقضات المحتملة في تنفيذ نشاط ما ومن ثم تعديل النهج بحسب ما تقتضيه الحاجة.
- 54- ولم تُلاحظ الفروق في مجال المساواة بين الجنسين في الإطار المنطقي للخطة الاستراتيجية القطرية، من تحديد الأهداف إلى جمع البيانات الأساسية والإبلاغ عن النتائج السنوية. وعندما تتوفر البيانات المصنفة حسب الجنس، فإنها تكشف في كثير من الأحيان عن تباينات كبيرة (على سبيل المثال، الحد الأدنى من بيانات النظام الغذائي المقبولة في الحصيلتين الاستراتيجيتين 1 و 2)، ولكن لا يناقش ذلك في التقارير السنوية للبرنامج، وكان الوعي محدودا، ولم تكن هناك استجابة تتجاوز التشكيك في سلامة المنهجيات.

### الاستنتاجات

- 55- تتماشى الخطة الاستراتيجية القطرية مع الأهداف الوطنية المبينة في السياسات والاستراتيجيات والخطط الحكومية، وأهداف التنمية المستدامة. وحدثت العديد من التغييرات المهمة في السياق والاستراتيجيات والقدرات الوطنية واحتياجات السكان خلال فترة الخطة الاستراتيجية القطرية، لا سيما فيما يتعلق بالسياسة الوطنية للاجئين وظهور جائحة كوفيد-19. وكَيّف البرنامج برامجه بشكل جيد للاستجابة لهذه التغييرات السياقية. وكانت المواءمة الاستراتيجية مع الوكالات الشقيقة للبرنامج، خارج خطة الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية، محدودة في البداية، على الرغم من أن البرنامج زاد من جهوده الاستراتيجية في هذا الصدد في السنة الأخيرة من الخطة الاستراتيجية القطرية.
- 56- وكانت الاعتبارات المتعلقة بالمساواة بين الجنسين واضحة في جميع الحصائل الاستراتيجية. ومع ذلك، لم تكتمل تماما عناصر التحول الجنساني في الممارسة العملية.
- 57- ولوحظت نتائج إيجابية في المجالات التي يتمتع فيها البرنامج بمكانة راسخة وبمصادقية. وكانت مساهماته أقوى على مستوى الأنشطة منها على مستوى النظم، بما في ذلك ما يتعلق باللاجئين والتغذية والزراعة. ومما عرقل فعالية دعم اللاجئين تغيير السياسات الحكومية، ولكن البرنامج تحول بفعالية نحو مواصلة توفير الغذاء ومساعدة المجتمعات المضيفة. وعلى الرغم من انقطاع خطوط الإمداد في عامي 2018 و 2019، حافظ البرنامج على سلاسل إمداد قوية في المخيمات، مما زاد من كفاءة وفعالية تغذية اللاجئين؛ وكانت إدارة سلسلة الإمداد في الواقع قوية باستمرار.
- 58- وبينما جعل البرنامج من نفسه عنصرا فاعلا استراتيجيا في التغذية من خلال الدعم التقني، كانت قدرته على توسيع نطاق الأنشطة التشغيلية محدودة بسبب قيود التمويل. وعلى الرغم من البداية البطيئة، شهد العامين الماضيين تقدما في مجال التغذية. وشهدت



الأنشطة الزراعية تقدما في النتائج التشغيلية وتحديد المواقع انطلاقا من الخبرة القائمة في سبل العيش والإنتاجية الزراعية لتحقيق نتائج ضيقة النطاق ولكن عالية الجودة.

59- وكانت أجزاء من الخطة الاستراتيجية القطرية أقل فعالية بسبب مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية. وكان الحد من مخاطر الكوارث والحماية الاجتماعية والابتكار تمثل مبادرات جديدة، وكانت هذه هي المجالات التي عانى فيها البرنامج أكثر من غيرها. ولم تحقق أنشطة الحد من مخاطر الكوارث والحماية الاجتماعية الحاصل المرجوة، ووجد أن المشاريع المدعومة في إطار الحويلة الاستراتيجية للابتكار غير مرتبطة بشكل كافٍ ببقية الخطة الاستراتيجية القطرية. وكانت الأنشطة الأخيرة مبادرات مهمة لتجريبها، ولكن الخطة الاستراتيجية القطرية التالية ستحتاج إلى بيان الأدلة بشأن قابلية التوسع.

60- ولم تُستغل فرص تعزيز قياس الأداء وتحليله بالكامل. وفي حين أن تحديد المؤشرات والأهداف يتبع الحد الأدنى من المعايير المؤسسية، لم تكن الأهداف المحددة بشكل عام طموحة بما يكفي لإثبات التقدم الحقيقي. وكان للحصائل الاستراتيجية للزراعة والحد من مخاطر الكوارث والحماية الاجتماعية والابتكار مجموعات بيانات أداء محدودة على مستوى النواتج والحاصل، مما أثر على قدرة المكتب القطري على التعبير بشكل هادف عن التقدم. ولم تُستعرض الافتراضات المنطقية داخل الحصائل الاستراتيجية وعبرها بشكل كافٍ، ولم تكيف حتى أواخر فترة الخطة الاستراتيجية القطرية. وأدى دوران الموظفين والفقدان المنتظم للذاكرة المؤسسية إلى جعل هذه العمليات أكثر صعوبة.

61- وشكلت التغييرات في سياسة الحكومة عاملا خارجيا رئيسيا عرقل تنفيذ المكتب القطري ولايته الإنسانية المتمثلة في تقديم المساعدة الغذائية. وعلى الرغم من صعوبة سياق السياسات والقيود، تكيف البرنامج بشكل جيد. وفيما يتعلق بالاستهداف، تتطلب احتياجات مجموعات سكانية ضعيفة مخصوصة مزيدا من الاهتمام، بما في ذلك زيادة تحليل احتياجات النساء والأشخاص ذوي الإعاقة وتخصيصها.

62- واتسم استخدام الموارد بالكفاءة بشكل عام بالنظر إلى بيئة العمل الصعبة. واستجاب المكتب القطري بشكل مناسب للظروف الخارجة عن سيطرته والتي أثرت على توافر الموارد وحسن توقيتها مثل انقطاع خطوط الإمداد وبيئة التمويل الصعبة. وتعافت الخطة الاستراتيجية القطرية إلى حد كبير من البداية البطيئة لأنشطة التغذية وتصحيح أوجه القصور الأولية في هيكل الإدارة. ومع ذلك، لم يكن من الممكن توسيع نطاق تلك الأنشطة بسبب نقص التمويل.

63- ويمكن أن تكون مكونات الإنتاجية الزراعية ونقل المعرفة التغذوية في الخطة الاستراتيجية القطرية مستدامة؛ ولكن الكتلة الحرجة اللازمة لدفع التغيير على نطاق السكان أو القطاع غير متوفرة. وكانت أنشطة الحد من مخاطر الكوارث والحماية الاجتماعية والابتكار تجريبية إلى حد كبير وجديدة على المكتب القطري ولم تشكل الاستدامة محور تصميمها.

## التوصيات

#	التوصية	مستوى/طبيعة التوصية	الجهة المسؤولة	كيانات مساهمة أخرى	الأولوية: عالية/متوسطة	موعد الإنجاز
1	<p><b>التركيز على المجالات المواضيعية التي أثبتت فيها المكتب القطري أن بوسعه إضافة قيمة - أي اللاجئين والتغذية والزراعة- والعمل من خلال منظور طويلة الأمد.</b></p> <p>1-1 التأكد من أن الأنشطة الجديدة والتجريبية مرتبطة بالمبادرات الحالية لتعزيز الملاءمة والفعالية والكفاءة وبالتالي إمكانية نجاحها ومشاركة أصحاب المصلحة.</p> <p>2-1 ضمان التوازن المناسب في مسارات التغيير وفق جدول زمني أطول من الخطة الاستراتيجية القطرية الفردية، ولا سيما لترجمة الأدوار التشغيلية المباشرة إلى تنفيذ للنظم الحكومية على نطاق واسع. ويمكن القيام بذلك من خلال:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• عملية موازية لعمر الخطة الاستراتيجية القطرية والتخطيط السنوي.</li> <li>• نظرية تغيير طويلة الأمد ينبغي، نظريا وعمليا، أن توجه العديد من الخطط الاستراتيجية القطرية المتسلسلة (لأن نظريات التغيير تغطي في العادة عملية مدتها 10-15 عاما). وينبغي استخدام أول خطة استراتيجية قطرية كحاضنة لوضع تصور للأنشطة الجديدة واختبارها والتحقق من صحتها وتقييم قابليتها للتوسع قبل إدراجها كحصائل استراتيجية في خطة استراتيجية قطرية ثانية.</li> </ul>	استراتيجية	المكتب القطري بدعم من المكتب الإقليمي		عالية	يونيو/حزيران 2022
2	<p><b>تحسين تحديد مسارات التغيير عبر الخطة الاستراتيجية القطرية.</b></p> <p>1-2 التصنيف المفصل للافتراضات الكامنة وراء مسارات التغيير المتصورة، بما في ذلك المخاطر والفرص الداخلية والخارجية، لضمان أن تكون الخطة الاستراتيجية القطرية قادرة بالقدر الكافي على تحقيق الإدارة التكيفية، إذا لزم الأمر. وذلك مطلوب بشكل خاص عندما تركز الحصائل الاستراتيجية على مسارات عمل جديدة تستكشف مجالات عمل ووظائف تنظيمية جديدة.</p> <p>2-2 متابعة التكامل المفاهيمي بين الحصائل الاستراتيجية من خلال الأهداف المتكامل لأصحاب المصلحة و/أو الأهداف الجغرافي.</p> <p>3-2 التعبير عن المسائل الشاملة ذات الأولوية في المسارات وتحديد الأهداف، على سبيل المثال، بما في ذلك أهداف المساواة بين الجنسين ذات مغزى والتي تسعى إلى ضمان البرمجة المراعية للمساواة بين الجنسين أو من الناحية المثالية، حيثما أمكن، تحقيق حصائل التحول في منظور المساواة بين الجنسين.</p>	استراتيجية	المكتب القطري		متوسطة	يونيو/حزيران 2022
3	<p><b>وضع إطار عمل تشغيلي لتحليل بيانات الأداء بانتظام من أجل اتخاذ قرارات إدارة تكيفية فعالة باستخدام نهج منظم.</b></p> <p>1-3 تحديد ومعالجة الثغرات والتضارب في البيانات.</p> <p>2-3 إنشاء نظام رصد لتحليل اتجاهات الأداء وتطبيق الدروس المستفادة من التحليل لتكييف العناصر الاستراتيجية والتشغيلية للخطة الاستراتيجية القطرية.</p>	تشغيلية	المكتب القطري		منخفضة	يونيو/حزيران 2023

#	التوصية	مستوى/طبيعة التوصية	الجهة المسؤولة	كيانات مساهمة أخرى	الأولوية: عالية/متوسطة	موعد الإنجاز
	3-3 وضع خطة تعلم لمعالجة فجوات الأدلة في الحالات التي تكون فيها المعلومات اللازمة لتوجيه عملية صنع القرار غير كافية. ويبدو أن خطة التعلم المرتبطة بقياس الأداء ونظام اتخاذ قرارات الإدارة مناسبة بشكل طبيعي لدورة الخطة الاستراتيجية القطرية، إذ توجه الدروس المستخلصة من دورة واحدة في إعادة اتخاذ الوضع الاستراتيجي، وإجراء تنقيحات للنهج البرمجية بين الدورات. والمجالان المحددان لخطة التعلم اللذان انبثقا في الخطة الاستراتيجية القطرية الأولى ويمكن أن يكونا مفيدين للخطة الاستراتيجية القطرية الثانية هما إجراء تقييم للمساواة بين الجنسين، وتقصي الأسباب الكامنة وراء التقلبات السنوية في الحد الأدنى للتنوع الغذائي ودرجات الاستهلاك الغذائي.					
4	تقييم جاهزية النموذج التشغيلي من أجل فهم المخاطر والفرص التي يجب أن تتجسد في تصميم البرامج. 1-4 إجراء تحليل للفجوة في القدرات أو استعراض النموذج التشغيلي كجزء من عملية تصميم الخطة الاستراتيجية القطرية من أجل معالجة التحديات التشغيلية. من خلال معالجة المشاكل في حالة الاستعداد، سيقلل هذا الاستعراض إلى أدنى حد مستوى وعدد المخاطر التي لا بد من إدارتها من خلال سجل المخاطر التنظيمية. 2-4 إجراء تقييم كامل لجاهزية عناصر النموذج التشغيلي، بما في ذلك السياسات والعمليات والأفراد والثقافة والشراكات والتكنولوجيا، قبل الانتهاء من تصميم الخطة الاستراتيجية القطرية التالية.	تشغيلية	المكتب القطري		عالية	يونيو/حزيران 2022